

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA COMO
INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL GIMNASIO ALTAÍR DE
CARTAGENA.**

AUTOR

TANIA BEATRIZ ARRIETA MARTÍNEZ

TUTOR

LILA CANTILLO CEDEÑO

FACULTAD DE INGENIERÍAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

CARTAGENA, ENERO 24 DE 2011

Cartagena de Indias D. T y C. 12 de Enero de 2011

Señores:

COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS

PROGRAMA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

La ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito someter a su consideración el trabajo integrador titulado "DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL GIMNASIO ALTAÍR DE CARTAGENA. ", realizado en el marco de la especialización Gerencia del Talento Humano.

Atentamente,

Tania Arrieta

TANIA ARRIETA MARTÍNEZ

Cartagena de Indias D. T y C. 12 de Enero de 2011

Señores:

COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS

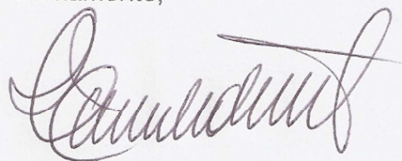
PROGRAMA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

La ciudad

Respetados Señores

Por medio de la presente me permito someter a su consideración el trabajo integrador titulado **"DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL GIMNASIO ALTAÍR DE CARTAGENA."** Desarrollado por la estudiante Tania Beatriz Arrieta Martínez, para optar el título de Especialista en Gerencia de Talento Humano, en la que me desempeñé cumpliendo la función de Directora.

Atentamente,



Lila Cantillo Cedeño

Directora

Carta cesión de derechos patrimoniales

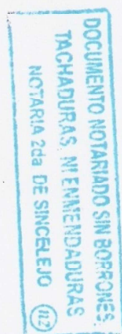
Yo, TANIA BEATRIZ ARRIETA MARTÍNEZ, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado Diseño de un plan de comunicación organizacional interna como instrumento para mejorar la calidad en el Gimnasio Altaír de Cartagena producto de mi actividad académica para optar el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Tania Arrieta Martinez

TANIA BEATRIZ ARRIETA MARTINEZ

Firma



DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO
Ante el Notario Segundo del Circuito de Sincelejo Guzmán
Quien dijo ser: Vicente B. Rumbos Holguin
Y exhibió la C.C. 1.044 369 304
Expedida en Gua declaró que la
firma y huella que aparecen en este documento son
suyas y que acepta el contenido del mismo como
cierto para la cual nuevamente lo suscribe ante
El Notario 08 ENE 2011
La huella se certifica a solicitud del usuario
Tania Arrieta
EL DECLARANTE
EVER FERIA TOVAR
NOTARIO



Cartagena de Indias D. T y C. 24 de Enero de 2011

Señores:

COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS

PROGRAMA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

La ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente les informo que tengo conocimiento que la Señorita TANIA ARRIETA MARTÍNEZ, realizó su trabajo integrador titulado "DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL GIMNASIO ALTAÍR DE CARTAGENA.". En nuestra institución.

Atentamente,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Amet Ordosgoitia Caballero', followed by a stylized flourish or mark.

AMET ORDOSGOITIA CABALLERO

Rector

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA COMO
INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL GIMNASIO ALTAÍR DE
CARTAGENA.**

AUTOR

TANIA BEATRIZ ARRIETA MARTÍNEZ

TUTOR

LILA CANTILLO CEDEÑO

FACULTAD DE INGENIERÍAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

CARTAGENA, ENERO 24 DE 2011

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. Planteamiento del problema	1
1.1 Formulación del problema	2
2. Justificación	3
3. Objetivos	4
3.1 Objetivo general	4
3.2 Objetivos específicos	4
4. Marco teórico	5
5. Tipo de investigación	18
6. Operacionalización de Variables	20
7. Análisis de Resultados	21
8. Recomendaciones	37
9. Conclusión	40
 Cronograma	
 Bibliografía	
 Anexos	

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“La comunicación organizacional se ha constituido en herramienta para la competitividad. Cuando falla, se ve reflejado en los niveles de productividad así como en la calidad de los productos o servicios”¹. La Comunicación Organizacional se debe plantear como esencia y herramienta de las relaciones empresariales, en donde tanto trabajadores como empresarios actúen como emisores y receptores, en busca de un bien común, el desarrollo empresarial para la efectiva competitividad en el mercado. En el ámbito laboral la comunicación se constituye en un elemento intangible en mucho valor que determina, en gran medida el desarrollo efectivo de los procesos internos de las empresas las cuáles articulan extensas y complejas redes de comunicación que requieren de una adecuada planeación y control, para impedir la posible distorsión o filtración de mensajes que se desvíen a la estructura organizacional de los objetivos propuestos.

Así, se ha considerado trascendente diagnosticar la comunicación organizacional interna para mejorar la calidad en el Gimnasio Altaír de Cartagena, propuesta que irá de la mano con el proceso de certificación de la calidad que lleva adelantando la institución con la norma ISO 9001 versión 2008, esto es de mucha ayuda al ente educativo fundado para brindar una educación integral y personalizada de excelente calidad a todos los jóvenes Cartageneros, una organización preocupada por fortalecer las necesidades académicas de los estudiantes, centrada en la enseñanza del inglés como segunda lengua, todo con el fin de tener una apertura a las culturas Universales, pero en muchas oportunidades se han presentado discordias entre directivos, administrativos y docentes por mal entendidos que se dan por una comunicación organizacional errónea, lo mismo ha ocurrido con algunos procesos mal ejecutados por la comunicación distorsionada. Esta empresa educativa cuenta actualmente con un equipo humano que da cumplimiento a lo estipulado institucionalmente en la misión y visión de la entidad al igual que los objetivos, todo con el fin de brindarles a los estudiantes unas condiciones favorables para su formación. Pero a pesar de los altos niveles organizacionales dentro de todo el equipo humano, directivos, administrativos, docentes y servicios generales que cumplen a cabalidad cada una de sus funciones estipuladas en su manual de funciones y que son de la propia convicción de los empleados frente a sus obligaciones, son evidentes los errores y

¹ RIOS, R. 2003. Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional. Iztapalapa, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, 2002.

omisiones en los procesos al igual que las discordias que se dan entre los colaboradores por falta de una adecuada comunicación organizacional interna, todo esto se evidencia cuándo se empieza a buscar las posibles causas del problema y se encuentran debilidades y errores en la comunicación, como dificultades en el mensaje enviado, recibido, al igual que carencia de elementos y medios utilizados para una comunicación efectiva. La institución carece desde sus inicios de un plan de comunicación organizacional interna, modelo que se pretende implementar para mejorar la calidad en los procesos y servicios prestados a sus clientes.

Formulación del problema

¿Cuál es la estrategia adecuada para diagnosticar la comunicación organizacional interna como instrumento para mejorar la calidad en el Gimnasio Altaír de Cartagena?

JUSTIFICACIÓN

“La Comunicación Organizacional es el sistema de interrelaciones y entendimiento laboral, por medio de la definición de una Misión y Visión Institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo. Una organización se debe cimentar sobre una base sólida de información y de comunicación, y no sólo sobre una jerarquía de autoridad”². Todas las personas desde la base hasta la cúpula de la organización deben asumir sus responsabilidades en razón de la información difundida. En plena era del conocimiento, las organizaciones necesitan cada vez más, tener sistemas de informaciones adecuadas para lidiar con la complejidad ambiental y para transformar a sus colaboradores en asociados y agentes activos del cambio y la innovación.

“Una de las estrategias más importantes para la administración de recursos humanos reside en una intensa comunicación y retroalimentación con los colaboradores. Más allá del intercambio de información operativa, la necesaria para el desempeño, e incluso más allá de la necesaria interrelación entre empleados y directivos en la que se fundamentan las prácticas de mejora continua, la comunicación interna, desde su concepción como herramienta de dirección y administración en las organizaciones, juega un papel fundamental como herramienta para el incremento de la competitividad”³.

Los argumentos planteados, señalan la importancia de diagnosticar la comunicación organizacional interna como instrumento para mejorar la calidad en el Gimnasio Altaír de Cartagena, debido a que la empresa reconoce que como organización y con tantos colaboradores necesita implementar un plan de comunicación para mejorar la calidad de los servicios y procesos, más aún que actualmente está en proceso de certificación de la calidad con la norma ISO 9001 Versión 2008, este proyecto estará sustentado con el modelo de comunicación organizacional interna de Germán Hennessey ⁴. El desarrollo de este proyecto de investigación se apoyará en la línea de investigación comunicación organizacional

² KREPS, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.

³ PASQUALI A., Comprender la Comunicación, Monte Avila Editores, 1978.

⁴ GERMÁN HENNESSEY, Competencias para crear equipos inteligentes. Revista latinoamericana de Comunicación Chasqui, 2005.

y en la asignatura llamada de la misma manera estipulada en el pensum de la especialización en el tercer ciclo.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Identificar y determinar las fallas de comunicación Organizacional interna mediante la elaboración de un diagnóstico.

Objetivos específicos

- Establecer cuáles son los principales problemas de comunicación organizacional interna que afectan la calidad en el Gimnasio Altaír de Cartagena.
- Establecer los elementos causales que originan actualmente los problemas de comunicación que se presentan en la institución.

MARCO TEÓRICO

“Cuando se habla de comunicación organizacional se refiere a aquella que dentro de una organización se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución, esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician a la organización y la hagan más competitiva”⁵. La comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones, la comunicación corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica.

Comunicación

“La comunicación es una interacción social por medio de mensajes”⁶. “La comunicación como la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”⁷.

“Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo”⁸. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

“Nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que el fin básico al comunicarnos es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea”⁹.

⁵ BARTOLI, A., Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992.

⁶ FISKE, J., Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma, Colombia, 1982.

⁷ PASQUALI A., Comprender la Comunicación, Monte Avila Editores, 1978

⁸ FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.

⁹ BERLO, D., El Proceso de Comunicación. Editorial Ateneo, Argentina, 1979.

Proceso de comunicación y sus elementos básicos

“En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy día se habla de: emisor, mensaje y receptor”¹⁰.

A continuación se analizarán los elementos del proceso de comunicación a través de un modelo general usualmente utilizado en la última década, como dice Gibson¹¹.

Elementos básicos del modelo

Comunicador: La persona que con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.

Codificación: Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.

Mensaje: Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

Medio de comunicación: El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleros, tele-conferencias, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no verbal, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria el mensaje no verbal contradice al verbal, el receptor suele dar más importancia al contenido no verbal de la comunicación que recibe. Este tipo de comportamiento no verbal guarda relación con la capacidad de persuasión del emisor hacia su receptor.

Decodificación: Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

Receptor: Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

Retroinformación: Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le

¹⁰ BERLO, D., El Proceso de Comunicación. Editorial Ateneo, Argentina, 1979.

¹¹ GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial IRWIN, 1996.

permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación

Ruido: Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Vale destacar que todos estos elementos son fundamentales para que se produzca la comunicación y no deben ser considerados como independientes.

La comunicación como proceso

“El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro”¹².

“La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente, donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente”¹³.

La segunda vertiente parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje. Dicha vertiente es de gran relevancia en esta investigación que tiene por objeto el estudio de la comunicación como medio para afrontar el cambio organizacional.

¹² FISKE, J., Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma, Colombia, 1982.

¹³ BERLO, D., El Proceso de Comunicación. Editorial Ateneo, Argentina, 1979.

“Esta tendencia que parte de la ciencia de los signos y los significados; la Semiótica, asume que la comunicación es la producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido. Desde esta óptica se toma en cuenta el impacto cultural que puede tener un texto en el individuo que actúa como receptor, puesto que se hace énfasis no en las etapas del proceso sino en conceptos como signo y/o significación”¹⁴.

“La comunicación de masas siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. No propone un esquema gráfico; más bien señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas”¹⁵.

Problemas en la comunicación

Entre los problemas que puedan generarse en el proceso mismo dado por la interferencia, Gibson, 1996, delimita tres niveles de problemas.

NIVEL:A

Problemas Técnicos: Se refieren a la exactitud con que pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados.

NIVEL:B

Problemas Semánticos: Se refieren a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir.

NIVEL:C

Problemas de Efectividad: Se refieren a la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor.

¹⁴ FISKE, J., Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma, Colombia, 1982.

¹⁵ MARTINEZ V.A. Y NOSNIK, A. (coords.). Comunicación Organizacional Práctica: Manual gerencial. México, Trillas. 1995.

Estos tres niveles precisan los mecanismos mediante los cuales se alcanza la eficiencia en el proceso comunicativo.

Medina ¹⁶Representa un modelo no lineal y refleja una preocupación por el entorno social en el que está inmerso toda comunicación y el papel que esta desempeña en pro del equilibrio en el sistema de relaciones sociales.

Garcia & Urrea ¹⁷en su modelo introducen un nuevo elemento innovador con respecto al modelo de Gibson, al tomar en cuenta la realidad de un hecho como factor activo en el proceso de comunicación. En su estudio, visualiza el proceso en dos dimensiones: la perceptual (horizontal) y la comunicativa (vertical).

Comunicación Organizacional Concepto e importancia

“La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”¹⁸.

Según Kreps, ¹⁹ la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.

Según Fernández, ²⁰ La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de

¹⁶ MEDINA, W., Manual de Administración de Recursos Humanos, UCAB, 1999.

¹⁷ GARCIA & URREA, Análisis de la Gestión de Comunicación Organizacional en Empresas del Sector Privado del Área Metropolitana de Caracas. Comunicación Social UCAB, 1997.

¹⁸ FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.

¹⁹ KREPS, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.

²⁰ Ibid.

mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

La comunicación organizacional según Fernández ²¹ se puede dividir en:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

²¹ Ibid.

Flujo de comunicación en las organizaciones

“Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones”²².

Comunicación Descendente

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

Comunicación Ascendente

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Comunicación Horizontal

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Comunicación Diagonal

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

²² KATZ y KAHN, Psicología Social de las Organizaciones. Editorial NAMA, México, 1990.

El rumor como canal informal de comunicación

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro.

Ilusiones o deseos: Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.

El rumor "metemiedos": Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).

Rumor cicatero: Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.

Rumor estimulante: Son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Es recomendable que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia que se merece a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Así mismo, el hecho de que la directiva de una empresa esté al tanto de lo que se dice resulta de gran beneficio y aún más en aquellas empresas que atraviesan períodos de cambio en donde las expectativas son mayores. Para muchos dirigentes, los rumores suponen la oportunidad de lanzar una serie de globos sonda (p. ej., con respecto a una plan o ciertas políticas que piensan llevar a la práctica) y recibir información inmediata sobre las reacciones de sus subordinados. En resumen, los rumores y el chismorreio no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización.

Comunicación a través de lenguaje

Fernández,²³ define al lenguaje como las palabras, modismos y claves, que utilizan los miembros de una organización para comunicarse verbalmente, ya sea en forma oral o escrita. Cada organización tiene una manera particular no sólo de hacer las cosas, sino también de decirlas. Vale destacar, que muchos de los modismos, expresiones que utilizan los miembros de una organización, provienen del país, región y localidad donde se encuentran, por un lado, y de la clase social y nivel educacional de las personas, por otro. Pero por encima de estas variables, se puede llegar a encontrar un lenguaje propio de esa organización.

En cuanto al comportamiento no verbal, muchos autores están convencidos de que su observación puede ser una de las fuentes más ricas de conocimiento de la antigua cultura organizacional, en este caso para el encargado de las comunicaciones internas. Esto se debe a que este tipo de comportamiento, basado en el uso del espacio (proximidad física), por parte de las personas interactuantes, en los movimientos del cuerpo, en las posturas, en la conducta táctil, en las expresiones de la cara, en la mirada, en el aspecto exterior (apariencia física y vestimenta), responde a pautas generalmente inconscientes, pero al mismo tiempo es rico en significados. Como ejemplo se puede comparar al venezolano con el japonés o el alemán, en donde el primero posee un comportamiento no verbal basado en una gran proximidad física, con una muy frecuente conducta táctil y posturas poco rígidas, en cambio en el japonés o el alemán se da por lo general todo lo contrario.

La comunicación no verbal por ser un comportamiento difícil de controlar, adoptado y compartido por los miembros de un sistema cultural, su análisis puede llevar al encargado de la comunicación organizacional a inferir muchos de los valores y creencias que conforman la cultura real de la organización.

²³ Ibid.

*Modelo de comunicación organizacional interna por Germán Hennessey*²⁴

Se concibe la gestión de la comunicación basada en cinco factores:

- El proceso comunicativo
- La interacción humana interpersonal, grupal y colectiva en la organización
- El pensamiento sistémico
- El contexto de la organización
- La acción y dinámica empresarial

El ser comunicante en una organización sistémica

El ser humano es por naturaleza un ser de comunicación, es decir, un ser comunicante. En una organización, el ser humano tiene dos grandes dimensiones: su relación social, que le da una condición humano-social; y su relación de tarea-producción, que le da su condición laboral-productivo.

Por otro lado, el ser humano es un ser de relaciones: además de consigo mismo, la establecida en grupos y en colectivos. A su vez, las organizaciones, como una sola entidad, están inscritas en una población o sociedad con la cual tiene una relación social y de mercado.

A partir de esas características, se pueden describir cuatro grandes ejes que generan una gestión de comunicaciones integral e integradora y, especialmente, sistémica: el del individuo, el grupo, el colectivo y el social. Y dos dimensiones en cada eje, según la relación social o la de tarea.

Una gestión de comunicaciones debe desarrollar las dimensiones del ser en la organización, desde el desarrollo del individuo, pasando por la mantenimiento de redes sociales, la construcción de una identidad y cultura cohesionada, y la responsabilidad social de los individuos y la organización.

Entre otros, debe crear los espacios y momentos, el diálogo y la discusión, las habilidades comunicativas, y, obviamente, unas políticas, un direccionamiento y planes estratégicos para:

- Generar participación en los procesos de socialización.
- Creación de una cultura de comunicaciones, en donde sea compartido el valor de comunicar y se generen sentidos compartidos.
- Diálogo y la discusión a nivel de grupos y toda la organización.

²⁴ Ibid.

- Compartir vivencias cotidianas que permitan la interacción social y el mutuo desarrollo.
- Despliegue de la cultura organizacional: principios, valores y filosofía, y políticas.
- Enseñar mediante el ejemplo cotidiano.
- Mantenimiento de canales y formas de comunicación informales, oportunos, ágiles y flexibles
- Capacitación en manejo de medios.

Una gestión de comunicaciones debe desarrollar las dimensiones del hacer en la organización, desde el desarrollo del empleado, pasando por la información para la efectividad, el despliegue del direccionamiento, y la responsabilidad con el cliente y el mercado.

Entre otros, debe crear los espacios y momentos, el diálogo y la discusión, las habilidades comunicativas, y, obviamente, unas políticas, un direccionamiento y planes estratégicos para:

- Una comunicación que genere la efectividad de los procesos organizacionales y funcionales.
- Creación de una cultura de la calidad, el mejoramiento, del esfuerzo compartido.
- Una cultura orientada al aprendizaje continuo y a la construcción de una organización inteligente.
- Despliegue del direccionamiento estratégico y del direccionamiento de las áreas.
- Cultura de la planeación y de los procesos.
- Espacio para el diálogo y la discusión para el mejoramiento del equipo (o del grupo), del área y de la organización;
- Diálogo y la discusión para el consenso o la toma de decisiones que establezca objetivos y metas, procedimientos y estándares.
- Comprensión de objetivos y metas; de procesos, procedimientos y estándares; responsabilidades y tareas; interacción, inter áreas o inter equipos.

- Comprensión sobre formas de evaluación, corrección, verificación, y controles, tanto individuales, del equipo, de la organización y de los procesos; evaluación cotidiana y periódica.
- Retroalimentación cotidiana.
- Capacitación y entrenamiento.
- Enseñar mediante el ejemplo.

Este modelo debe inscribirse en tres grandes variables de la organización: el direccionamiento estratégico y las estrategias, la arquitectura organizacional y la cultura organizacional. Hay una cuarta variable que debe considerarse en la gestión de comunicaciones que es el estilo de dirección predominante.

Estas cuatro variables en interacción permanente le dan vida a la organización y su dinámica. Y generan las formas, tipos y modos de comunicación en la organización; además de ser el punto de partida para diseñar y determinar las políticas, el direccionamiento del sistema y del área, y por ende, la calidad y los aportes de la gestión de comunicaciones y de información en una organización.

Una segunda trilogía exigida en este enfoque sistémico propuesto es la conformada por gerente-jefe-empleado, que indica que el proceso comunicativo es inherente a la vida organizacional; negar el papel de la comunicación es, de hecho, una gran debilidad para cualquiera tipo de organización y representa grandes costos y detrimento de sus resultados, como ya es sabido.

Así, la gestión de comunicaciones es una gestión y un proceso estratégico, responsabilidad de la gerencia y que debe ser dirigida por un profesional de staff con alto nivel. Pensar en algo diferente, aunque posible, es, sencillamente no recomendable. Aunque muchos gerentes aún no lo entiendan (o no lo deseen entender).

Calidad

“Es el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables” ²⁵.

²⁵ VÁSQUEZ, M, www.degerencia.com/articulo/la_calidad,_el_concepto_actual, 2007

“Los sistemas de calidad basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial representan, desde hace algunos años, la mejor opción para las empresas de todos tipos y tamaños que se desenvuelven en diferentes industrias, empresas comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad y mejora continua” ²⁶. A diferencia de muchos programas de mejora continua de la calidad, la implantación de estándares, como las normas ISO 9000, no caducan, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente. La certificación ISO 9000, para una empresa determinada, no significa la eliminación total de fallas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan nuevamente.

La certificación de procedimientos de calidad en empresas que ofrecen bienes y servicios a un mercado determinado representa, en cualquier circunstancia, un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de competidores que no han realizado este proceso, sin importar el tamaño de estas organizaciones. La ventaja competitiva que la empresa alcanza, luego de la certificación.

Comunicación como soporte a la cultura de calidad

“Los modelos de calidad pretenden cambiar el modelo de gestión de la era industrial en donde la información típicamente descendente desecha la atención de los requerimientos del cliente y antepone la especialización del trabajo que plantean los modelos weberianos a la coordinación requerida entre las áreas” ²⁷. El conocido modelo Weberiano que fraccionó los procesos para especializarlos y de esta manera hacerlos más eficientes, lo único que hizo fue interrumpir el flujo de información de las organizaciones.

Por ello hoy, cuando ese flujo es el vital sentido competitivo de la organización las estructuras organizacionales se sacuden buscando nuevos caminos. La especialización del trabajo por departamentos incomunicó las partes del proceso,

²⁶ SANDOVAL, R. www.monografias.com/trabajos6/calde/calde.shtml.2003

²⁷ AGUILERA, J. http://www.degerencia.com/articulo/comunicacion_y_calidad_un_cambio_en_la_cultura.(2003)

por eso hoy la comunicación es la herramienta fundamental para la reducción de tiempo y errores y para la comprensión global del proceso.

La comunicación es el pilar de la operación de la calidad, debe ser un agente innovador al brindar los elementos para el mejoramiento de los procesos y un canal para la información insumo de información y nuevas ideas que hagan de las empresas un modelo en la satisfacción de sus usuarios.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo está enmarcado dentro de un tipo de investigación cualitativo, empírico analítico.

Diseño: Modalidad correlacional.

Espacio: Está investigación se desarrolló en el Gimnasio Altaír de Cartagena, en las dos sedes la principal ubicada en Manga Av Jimenez y la segunda ubicada en el Km.14 sede anillo vial sector Pontezuela. Bolívar, Colombia.

Población y muestra: En el presente trabajo se aplicó los instrumentos a todo el personal, incluyendo a docentes, administrativos y directivos, del Gimnasio Altaír de Cartagena. Realizando el cálculo de la muestra de la población finita, es recomendable aplicar sólo a 47 personas de la población (colaboradores), pero para que el estudio sea más confiable, se aplicó a todo el personal (60 colaboradores) y a 5 directivos.

A continuación se explica el proceso realizado para la obtención de los resultados en las encuestas y entrevistas realizadas a partir de una fórmula que determinó el tamaño de la muestra, pero para mayor confiabilidad se aplicó a todo el personal.

N = Total de la población

$Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

$q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0.95$)

d = precisión (en este caso deseamos un 3%).

$N = 60$

$Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$

$p = 0.05$

$$q = 0.95$$

$$d = 0,03$$

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{60 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{(0,03^2 * (60 - 1)) + (1,96^2 * 0,05 * 0,95)} = 46,775 \approx 47$$

Tiempo: Este trabajo de grado se desarrolló durante el período comprendido entre el mes de Agosto y Diciembre de 2010.

Instrumentos y Técnicas: Se aplicaron dos encuestas con preguntas cerradas que permitió adquirir información puntual sobre las percepciones de los miembros de la empresa con relación a la comunicación interna. Además se aplicó una entrevista Semiestructurada con preguntas abiertas, que permitió analizar y contrastar los resultados arrojados por las encuestas. Esta herramienta permitió descubrir aspectos que las encuestas como instrumentos puntuales no permiten obtener.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

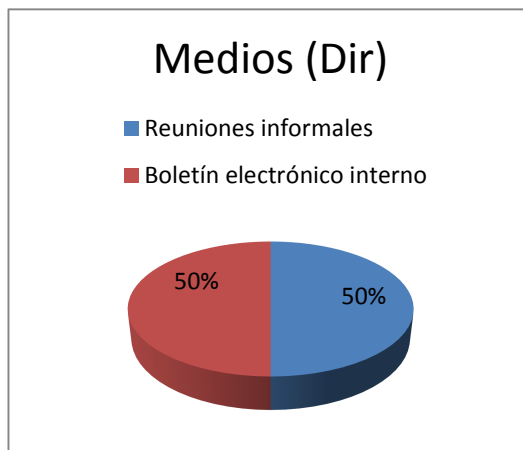
VARIABLE	DIMENSIONES	FUENTE	INSTRUMENTOS	PREGUNTAS
Oportunidad	Tiempo / Pertinencia	Colaboradores / Directivos	Encuestas	Directivos y Colaboradores 1 y 2
			Entrevista	1 y 2
Utilidad	Productividad	Colaboradores/ Directivos	Encuestas	Directivos y Colaboradores 1 y 2
			Entrevista	3 y 4
Calidad	Eficacia	Colaboradores/ Directivos	Encuestas	Directivos y Colaboradores 1 y 2
			Entrevista	5 y 6
Cobertura	Alcance	Colaboradores/ Directivos	Encuestas	Directivos y Colaboradores 1 y 2
			Entrevista	7 y 8
Asertividad	Congruencia	Colaboradores/ Directivos	Encuestas	Directivos y Colaboradores 1 y 2
			Entrevista	9 y 10
Retroalimentación	Reinformar	Colaboradores/ Directivos	Encuestas	Directivos y Colaboradores 1 y 2
			Entrevista	11 y 12

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

MEDIOS EXISTENTES

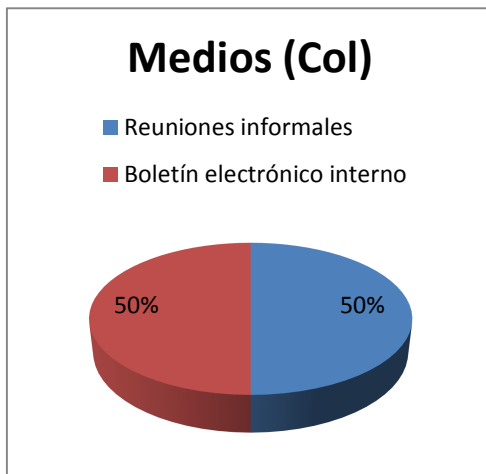
Los medios con los que cuenta la empresa (Directivos y colaboradores)

GRÁFICO N°1



ANÁLISIS DE LOS MEDIOS: Se puede concluir que en la empresa sólo existen dos medios de comunicación organizacional. Tanto directivos como colaboradores tienen la misma percepción.

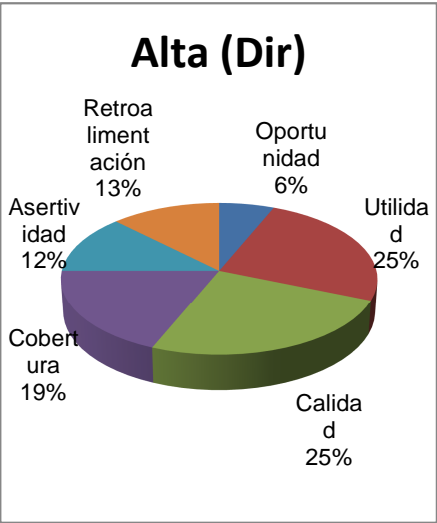
GRÁFICO N°2



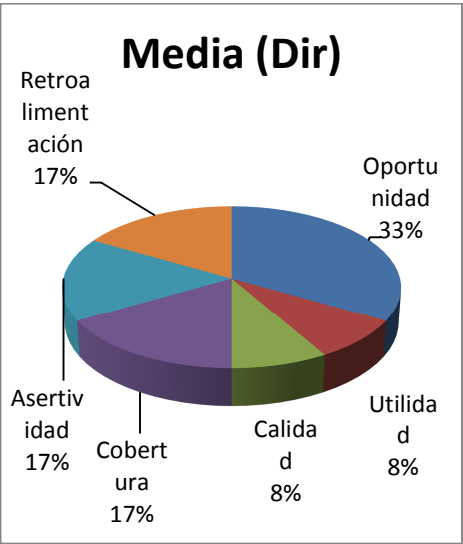
ESTADO DE COMUNICACIÓN ACTUAL

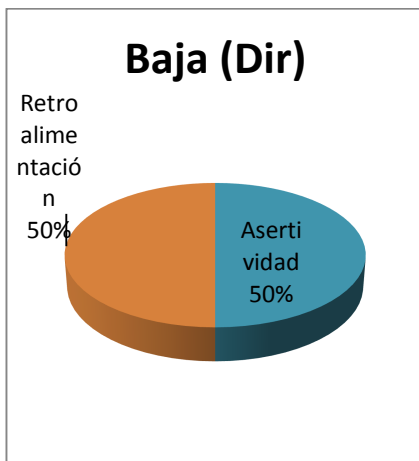
Cuál es el estado de Comunicación interna del Gimnasio Altaír de Cartagena teniendo en cuenta los siguientes escenarios (Directivos)

GRÁFICOS N°3



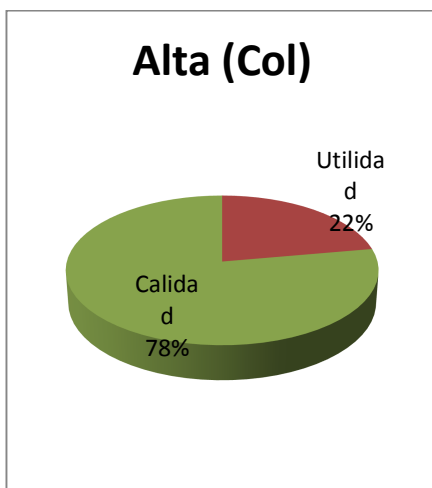
ANÁLISIS DEL ESTADO DE COMUNICACIÓN ACTUAL: Según los directivos la falencia de la comunicación en la empresa está en las variables Asertividad y Retroalimentación. Los colaboradores coinciden con los directivos en las falencias de las mismas variables y consideran fallas en otra tercera variable, Utilidad.



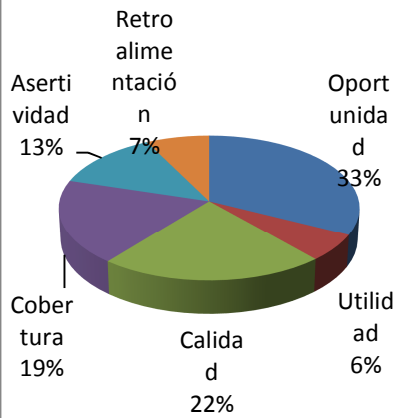


Cuál es el estado de Comunicación interna del Gimnasio Altaír de Cartagena teniendo en cuenta los siguientes escenarios (Colaboradores)

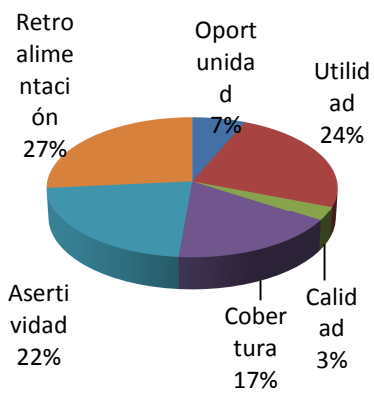
GRÁFICOS N° 4



Media (Col)



Baja (Col)



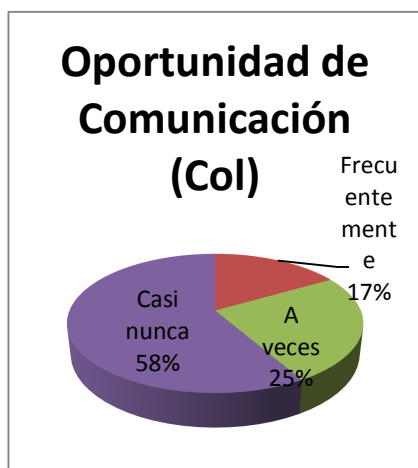
VARIABLE OPORTUNIDAD

¿Cuándo necesita comunicarse con un compañero de trabajo tiene la oportunidad de hacerlo en ese mismo momento? (Colaboradores)

GRÁFICO N° 5

ANÁLISIS DE LA VARIABLE OPORTUNIDAD:

Los colaboradores perciben que no tienen la oportunidad de comunicarse en la empresa con compañeros de trabajo y directivos. Los directivos por su parte consideran que si tienen la oportunidad de comunicarse con los colaboradores.



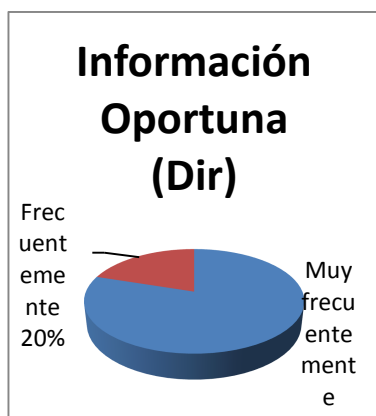
¿Se me advierte con debida anticipación sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo? (Colaboradores)

GRÁFICO N° 6



¿Cuándo necesita comunicarse con un colaborador tiene la oportunidad de hacerlo en ese mismo momento? (Directivos)

GRÁFICO N°7



¿Advierte los colaboradores con debida anticipación sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo? (Directivos)

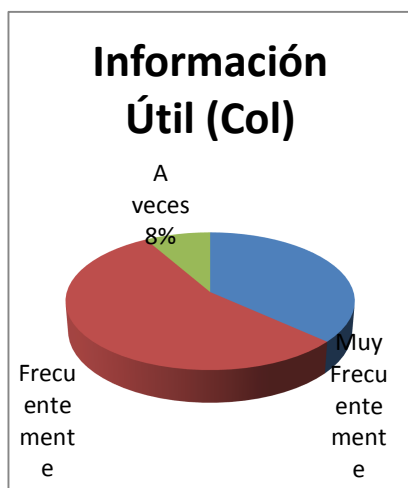
GRÁFICO N°8



VARIABLE UTILIDAD

¿La información que le proporciona su jefe es realmente útil para realizar satisfactoriamente su trabajo? (Colaboradores)

GRÁFICO N° 9

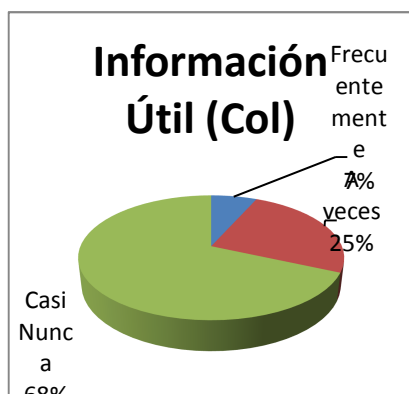


ANÁLISIS DE VARIABLE UTILIDAD:

Los colaboradores perciben que la información suministrada por la gerencia es útil para realizar su trabajo, pero la información recibida en la inducción no les es para nada útil. Por su parte, los directivos consideran que toda información suministrada a los colaboradores es muy necesaria.

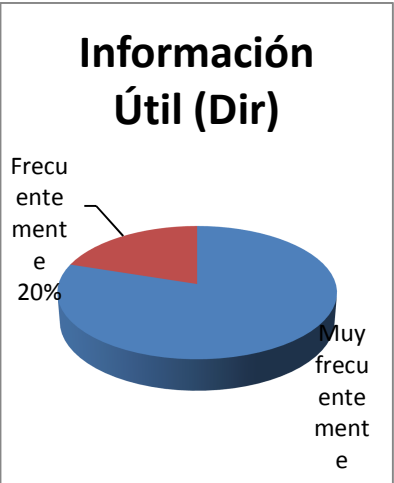
¿La información que le suministraron en la inducción acerca de la empresa con frecuencia le resulta útil para realizar su trabajo cotidiano? (Colaboradores)

GRÁFICO N° 10



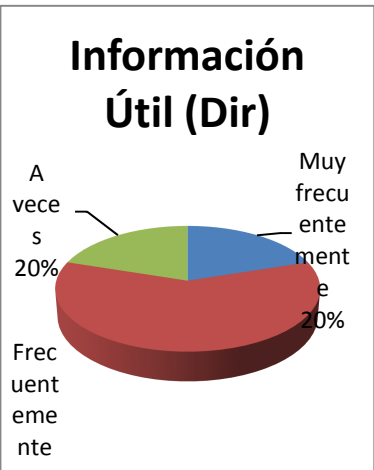
¿La información que le proporciona a los trabajadores es realmente útil para realizar satisfactoriamente su trabajo? (Directivos)

GRÁFICO N°11



¿La información que le suministra en la inducción a los trabajadores de su área acerca de la empresa con frecuencia le resulta útil para realizar su trabajo cotidiano? (Directivos)

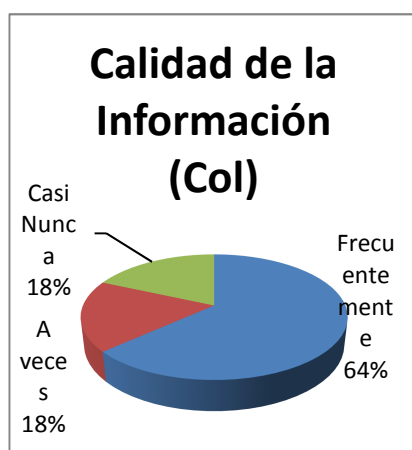
GRÁFICO N°12



VARIABLE CALIDAD

¿Con qué frecuencia la compañía utiliza la comunicación formal para informar una decisión? (Colaboradores)

GRÁFICO N° 13

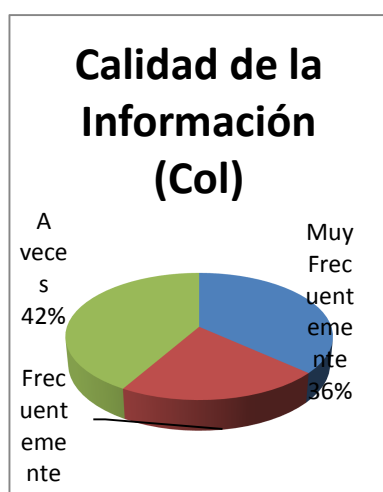


ANÁLISIS DE LA VARIABLE CALIDAD:

Tanto colaboradores como directivos están conscientes que en la mayoría de las veces para informar algo se utilizan canales de comunicaciones que no son confiables.

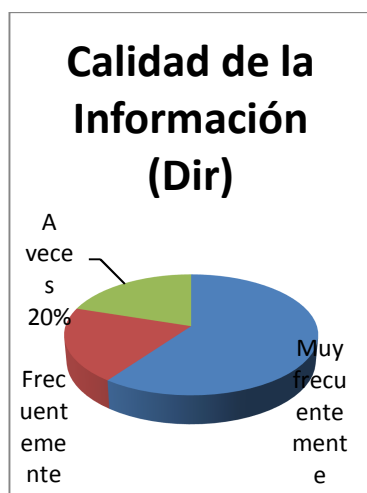
¿Con qué frecuencia recibe información de la empresa a través de canales informales o rumores? (Colaboradores)

GRÁFICO N° 14



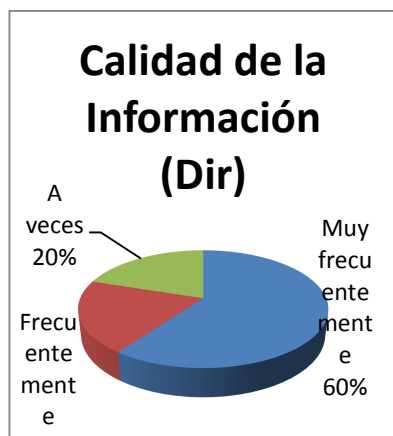
¿Con qué frecuencia utiliza la comunicación formal para informar una decisión?
(Directivos)

GRÁFICO N°15



¿Con qué frecuencia los trabajadores de su área recibe información de la empresa a través de canales informales o rumores? (Directivos)

GRÁFICO N°16



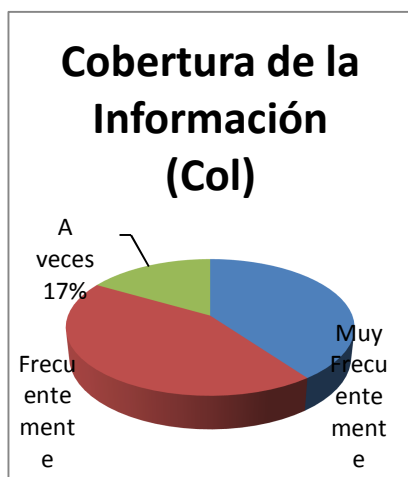
VARIABLE COBERTURA

¿Sus inquietudes y peticiones son debidamente atendidas por su jefe inmediato?
(Colaboradores)

GRÁFICO N° 17

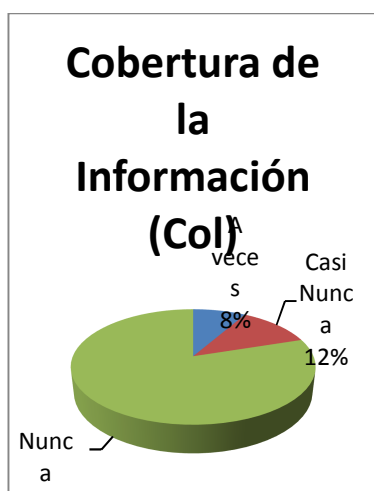
ANÁLISIS DE LA VARIABLE COBERTURA:

Colaboradores y directivos están conscientes que la cobertura de la comunicación organizacional interna no es suficiente. Se encuentran pocos canales y medios de comunicación.



¿Los canales y medios de comunicación en la empresa son suficientes y adecuados? (Colaboradores)

GRÁFICO N° 18



¿Las inquietudes y peticiones de sus trabajadores son debidamente atendidas por usted? (Directivos)

GRÁFICO N° 19



¿Los canales y medios de comunicación en la empresa son suficientes y adecuados? (Directivos)

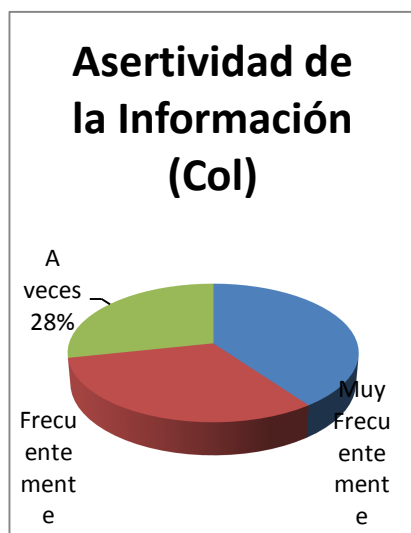
GRÁFICO N° 20



VARIABLE ASERTIVAD

¿Las comunicaciones informales son sanas y bien intencionadas?
(Colaboradores)

GRÁFICO N° 21

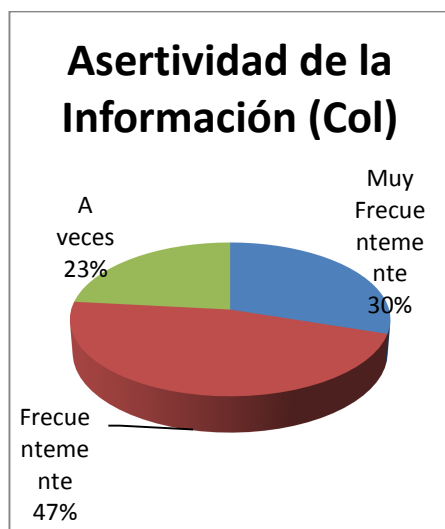


ANÁLISIS DE LA VARIABLE ASERTIVIDAD:

En la empresa se da la comunicación informal con mucha frecuencia como medio de comunicación, pero bien intencionado. A pesar de no ser un medio adecuado, logra llevar el mensaje con asertividad.

¿La empresa brinda a todos los empleados información confiable para que el trabajo se realice efectivamente? (Colaboradores)

GRÁFICO N° 22



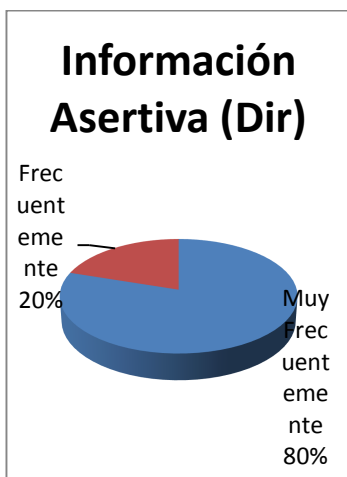
¿Las comunicaciones informales entre sus trabajadores son sanas y bien intencionadas? (Directivos)

GRÁFICO N° 23



¿Con frecuencia brinda a todos sus colaboradores información confiable para que el trabajo se realice efectivamente? (Directivos)

GRÁFICO N° 24



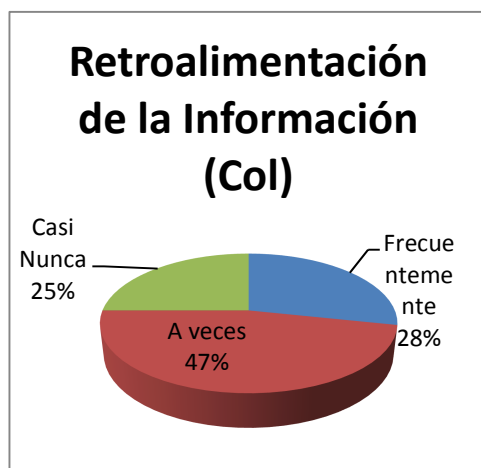
VARIABLE RETROALIMENTACIÓN

¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación de su jefe inmediato?
(Colaboradores)

GRÁFICO N° 25

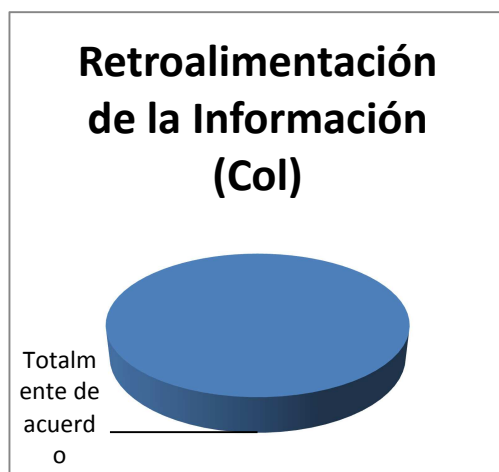
ANÁLISIS DE LA VARIABLE RETROALIMENTACIÓN:

En la empresa tanto colaboradores como directivos, reconocen que deben dar y recibir más retroalimentación de la información que suministran y reciben a diario.



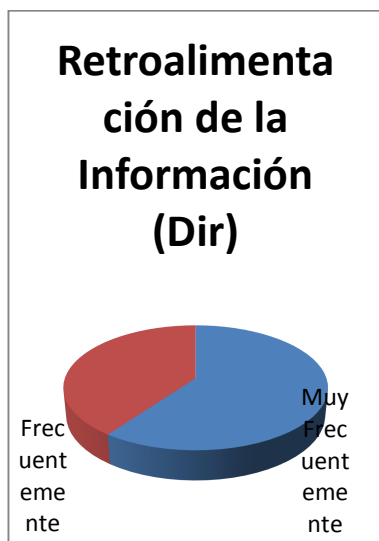
¿Cree usted que su jefe le debe realizar retroalimentación más a menudo para apoyar su labor? (Colaboradores)

GRÁFICO N° 26



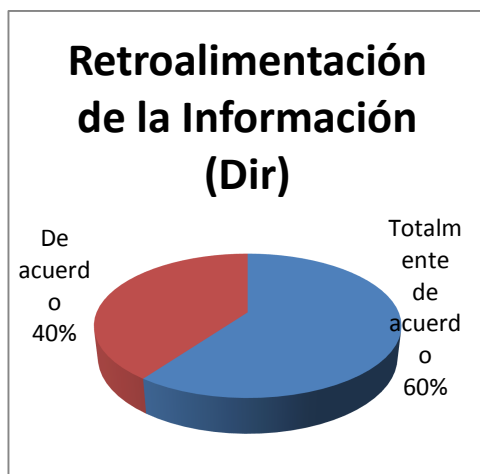
¿Con qué frecuencia brinda retroalimentación a sus empleados? (Directivos)

GRÁFICO N° 27



¿Cree usted que debería realizar retroalimentación más a menudo para apoyar la labor de los colaboradores? (Directivos)

GRÁFICO N° 28



RECOMENDACIONES

Se debe hacer un plan de comunicación Organizacional interna, en futuras investigaciones, teniendo en cuenta el diagnóstico arrojado en el presente trabajo:

PÚBLICO: Empleados del Gimnasio Altaír de Cartagena (Docentes, directivos y administrativos).

OBJETIVO DEL PLAN: Lograr obtener un adecuado sistema de comunicación organizacional interna para mejorar la calidad de la información en la empresa. ´

COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN: Es importante el apoyo de los directivos y la junta de socios en el plan de comunicación organizacional interna.

ESTRATEGIA DE SENSIBILIZACIÓN: Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de la importancia del plan.

DIRECTOR DE COMUNICACIÓN (EMISOR): Se debe seleccionar a una persona que asumirá el papel de informador principal.

ESTABLECER COMO POLITICAS DE COMUNICACIÓN: La Oportunidad y Transparencia del proceso:

- Coherente con la cultura y los valores de la empresa.
- Realista y técnicamente irreprochable.
- Aceptada por la alta dirección.
- Creíble en términos de fondo y forma.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN: Los trabajadores de la empresa actualmente cuentan con dos medios de comunicación: Reuniones informales y boletín electrónico interno.

Existen canales y medios de comunicación que son económicos y fáciles de administrar que pueden ser usados en la compañía, para situaciones específicas tales como:

Situaciones	Medios a utilizar
Organización para el evento del Family Day	Carteleras de anuncios, publicaciones institucionales, boletín informativo, revista interna, circulares, folletos institucionales y

	foros virtuales internos.
English Day	Memorandos, cuadernillo de bienvenida, reuniones de formación, avisos publicitarios internos y cartelera con cronograma de actividades.

ESTADO DE COMUNICACIÓN ACTUAL: Según los directivos la falencia de la comunicación en la empresa está en las variables Asertividad y Retroalimentación. Los colaboradores coinciden con los directivos en las falencias de las mismas variables y consideran fallas en otra tercera variable, Utilidad. La institución deberá a través de diferentes foros entender por qué los encuestados consideran que si bien las variables de asertividad y retroalimentación existen en la comunicación, porque esta no se considera UTIL. Esto puede ser una señal que todo el trabajo que actualmente se está realizando debe direccionarse a la utilidad esperada por los empleados o por el contrario no hay claridad en los empleados de la importancia y utilidad de esta información. A demás hay que empezar a ser más asertivos a la hora de transmitir información a los empleados, es decir ser congruentes y coherentes entre la información que se quiere transmitir y la información transmitida. De igual manera se debe realizar retroalimentación constante de la información transmitida, para constatar que la información recibida por el receptor es veras. Es de vital importancia que la información transmitida sea útil y productiva para el adecuado desarrollo de la labor del empleado.

COMUNICACIÓN CON COMPAÑEROS DE TRABAJO: Es importante que los trabajadores se comuniquen en el puesto de trabajo con sus compañeros, porque en ocasiones necesitan intercambiar conceptos, pero los colaboradores en la empresa consideran que casi nunca tienen la oportunidad de comunicarse en el puesto de trabajo. Se deben propiciar espacios donde los colaboradores tengan la oportunidad de comunicarse con sus compañeros de trabajo y compartir ideas relacionadas a la labor diaria.

INFORMACIÓN EN LA INDUCCIÓN: Es importante que cuando una persona se vincule a la organización le realicen una inducción de esta efectivamente, que sirva en el futuro para poder realizar su trabajo, pero los colaboradores coinciden

en que la inducción recibida de la empresa al ingresar, no les es útil para realizar su labor diaria.

CANALES INFORMALES Ó RUMORES: En toda empresa es frecuente que existan canales informales o rumores, de algún modo resulta sano, porque debe existir este tipo de información en la comunicación informal, por ejemplo información de pasillo. Pero no es sano, que todo el tiempo en la empresa exista este tipo de comunicación, y eso es lo que hay que tratar de disminuir en la empresa, y se debe empezar por formalizar la comunicación existente.

FORTALECIMIENTO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA LA COMUNICACIÓN: Al tratarse de una institución de primer nivel que está desarrollando los empresarios del futuro, sus docentes y directivos deben tener pasión por la tecnología para que puedan transmitirla a sus estudiantes y a través de esta, encontrar los medios propicios para seguir desarrollando los medios de comunicación interna. Además potenciar la intranet, como la herramienta que más se adapta a las actuales necesidades de la comunicación interna.

IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO: La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

CONCLUSIONES

El Gimnasio Altaír de Cartagena es una institución con un número de empleados bastante grande, y necesita poner en marcha un plan de comunicación organizacional interna, como instrumento para mejorar la calidad de los procesos. En ocasiones información de vital importancia para alguna labor no se da a conocer en el momento oportuno, porque los medios y canales de comunicación son insuficientes y la información transmitida no es asertiva, también existe problemas en retroalimentar la información. Se deben propiciar espacios en donde los empleados puedan comunicarse, porque existe mucha falencia en ese aspecto, no tienen tiempo para poder comunicar información de índole laboral. Por lo tanto consideran que la mayoría de las veces la información recibida, es por comunicación informal o por rumores, situación que los hace sentir de cierto modo incómodos, porque no reciben información veraz y oportuna.

Tanto los colaboradores como los directivos, están de acuerdo que se implemente un plan de comunicación organizacional interna en la empresa, porque están conscientes de los errores que se han cometido por fallas en la comunicación. Situación que es positiva, porque se puede percibir la aceptación a este cambio empresarial y compromiso de todo el personal.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – CALIDAD																	
ITEM	ACTIVIDAD	AGOSTO DE 2010				SEPTIEMBRE DE 2010				OCTUBRE DE 2010				NOVIEMBRE DE 2010			
		sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 1	sem 2	sem 3	sem 4
1	Reuniones con directivos, administrativos, docentes y darles a conocer el proyecto.																
2	Reunión con los colaboradores y directivos de la institución para dar a conocer las entrevistas y encuestas que se aplicarán a través de la investigación																
4	Aplicación de 1 entrevista semiestructurada a colaboradores y directivos.																
5	Aplicación de 2 encuestas a colaboradores y directivos.																
6	Análisis e interpretación de las entrevistas.																
7	Análisis e interpretación de las encuestas.																
8	Presentación de resultados																
9	Dar a conocer el diseño que se puede hacer en un futuro de comunicación a los colaboradores y directivos de la institución.																

BIBLIOGRAFIA

- AGUILERA, J. http://www.degerencia.com/articulo/comunicacion_y_calidad_un_cambio_en_la_cultura. (2003)
- BARTOLI, A., Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992.
- BERLO, D., El Proceso de Comunicación. Editorial Ateneo, Argentina, 1979.
- FISKE, J., Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma, Colombia, 1982.
- FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.
- GARCIA & URREA, Análisis de la Gestión de Comunicación Organizacional en Empresas del Sector Privado del Área Metropolitana de Caracas. Comunicación Social UCAB, 1997.
- KATZ y KAHN, Psicología Social de las Organizaciones. Editorial NAMA, México, 1990.
- KREPS, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.
- KREPS, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.
- GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial IRWIN, 1996.
- MARTINEZ V.A. Y NOSNIK, A. (coords.). Comunicación Organizacional Práctica: Manual gerencial. México, Trillas. 1995.
- MEDINA, W., Manual de Administración de Recursos Humanos, UCAB, 1999.
- MONTOYA, M.C.A. Y REBEIL C.M.A. Estudio sobre las necesidades de las empresas de éxito de la Red Cetro Crece, para aumentar su competitividad. México, Red Cetro Crece, Universidad Iberoamericana, Universidad Anáhuac. 2003.
- PASQUALI A., Comprender la Comunicación, Monte Avila Editores, 1978

RIOS, R. 2003. Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional. Iztapalapa, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, 2002.

SANDOVAL, R. www.monografias.com/trabajos6/calde/calde.shtml.2003

VÁSQUEZ, M, www.degerencia.com/articulo/la_calidad,_el_concepto_actual, 2007

ENCUESTA A COLABORADORES #1

Dentro de la búsqueda de excelencia, nuestra institución mantiene un constante desarrollo de procesos, uno de estos es el diseño de un plan de comunicación organizacional interna del cuál usted es parte importante. Su opinión es muy valiosa y de gran utilidad, contribuye a su bienestar y optimización de los procesos.

Se solicita responder esta entrevista en su totalidad, sea lo más sincero (a) posible. La información suministrada por usted, es completamente confidencial, no es necesario escribir su nombre.

EDAD_____

CARGO_____

SEXO_____

AÑOS DE ANTIGÜEDAD_____

En su opinión, cual es el estado de la comunicación interna del Gimnasio Altair de Cartagena teniendo en cuenta los siguientes escenarios o medios:

VARIABLE	ALTA	MEDIA	BAJA	NO EXISTE
Oportunidad Los directivos transmiten a los empleados la información en el momento en que tienen certeza de su contenido.				
Utilidad La información que se trasmite brinda a los receptores un beneficio porque aporta elementos de juicio para actuar o porque le permita ampliar el conocimiento.				
Calidad La comunicación está bien planeada y estructurada garantizando su calidad desde la primera vez, y de este modo se evita la necesidad de correcciones posteriores o comunicaciones contrarias.				
Cobertura Todos las partes interesadas del proceso, reciben el mensaje, garantizando que las acciones adecuadas se tomen y no se entorpezcan los procesos pertinentes.				
Asertividad El ambiente laboral permite y estimula el libre proceso de comunicaciones. Se incentiva a las personas a escuchar y expresar sus opiniones en una forma respetuosa, concisa y clara.				
Retroalimentación Siempre se da respuestas a preguntas referentes a la información de forma inmediata.				

ENCUESTA A DIRECTIVOS #1

Dentro de la búsqueda de excelencia, nuestra institución mantiene un constante desarrollo de procesos, uno de estos es el diseño de un plan de comunicación organizacional interna del cuál usted es parte importante. Su opinión es muy valiosa y de gran utilidad, contribuye a su bienestar y optimización de los procesos.

Se solicita responder esta entrevista en su totalidad, sea lo más sincero (a) posible. La información suministrada por usted, es completamente confidencial, no es necesario escribir su nombre.

EDAD_____

CARGO_____

SEXO_____

AÑOS DE ANTIGÜEDAD_____

En su opinión, cual es el estado de la comunicación interna del Gimnasio Altair de Cartagena teniendo en cuenta los siguientes escenarios o medios:

VARIABLE	ALTA	MEDIA	BAJA	NO EXISTE
Oportunidad Los directivos transmiten a los empleados la información en el momento en que tienen certeza de su contenido.				
Utilidad La información que se trasmite brinda a los receptores un beneficio porque aporta elementos de juicio para actuar o porque le permita ampliar el conocimiento.				
Calidad La comunicación está bien planeada y estructurada garantizando su calidad desde la primera vez, y de este modo se evita la necesidad de correcciones posteriores o comunicaciones contrarias.				
Cobertura Todos las partes interesadas del proceso, reciben el mensaje, garantizando que las acciones adecuadas se tomen y no se entorpezcan los procesos pertinentes.				
Asertividad El ambiente laboral permite y estimula el libre proceso de comunicaciones. Se incentiva a las personas a escuchar y expresar sus opiniones en una forma respetuosa, concisa y clara.				
Retroalimentación Siempre se da respuestas a preguntas referentes a la información de forma inmediata.				

ENCUESTA A COLABORADORES #2

Dentro de la búsqueda de excelencia, nuestra institución mantiene un constante desarrollo de procesos, uno de estos es el diseño de un plan de comunicación organizacional interna del cuál usted es parte importante. Su opinión es muy valiosa y de gran utilidad, contribuye a su bienestar y optimización de los procesos.

EDAD_____

CARGO_____

SEXO_____

AÑOS DE ANTIGÜEDAD_____

Señale la frecuencia de uso, disponibilidad y calidad del servicio en su caso para cada medio de comunicación interna del Gimnasio Altaír de Cartagena y las causas de no uso, cuando aplique.

Medios	Marque con una X los medios con los que cuenta su empresa	Señale con qué frecuencia utiliza los siguientes escenarios de comunicación interna del GAC				Disponibilidad	Calidad	Causas no uso
		<i>Diario</i>	<i>semanal</i>	<i>mensual</i>	<i>nunca</i>			
Carteleras de anuncios								
Boletín interno								
Revista interna								
Reuniones informales								
Memorandos/ circulares								
Folletos institucionales								
Televisión interna								
Radio interna								
Boletín electrónico interno								
Foros virtuales internos								
Avisos publicitarios internos								

ENCUESTA A DIRECTIVOS #2

Dentro de la búsqueda de excelencia, nuestra institución mantiene un constante desarrollo de procesos, uno de estos es el diseño de un plan de comunicación organizacional interna del cuál usted es parte importante. Su opinión es muy valiosa y de gran utilidad, contribuye a su bienestar y optimización de los procesos.

EDAD_____

CARGO_____

SEXO_____

AÑOS DE ANTIGÜEDAD_____

Señale la frecuencia de uso, disponibilidad y calidad del servicio en su caso para cada medio de comunicación interna del Gimnasio Altaír de Cartagena y las causas de no uso, cuando aplique.

Medios	Marque con una X los medios con los que cuenta su empresa	Señale con qué frecuencia utiliza los siguientes escenarios de comunicación interna del GAC				Disponibilidad	Calidad	Causas no uso
		<i>Diario</i>	<i>semanal</i>	<i>mensual</i>	<i>nunca</i>			
Carteleras de anuncios								
Boletín interno								
Revista interna								
Reuniones informales								
Memorandos/ circulares								
Folletos institucionales								
Televisión interna								
Radio interna								
Boletín electrónico interno								
Foros virtuales internos								
Avisos publicitarios internos								

ENTREVISTA A COLABORADORES #3

Dentro de la búsqueda de excelencia, nuestra institución mantiene un constante desarrollo de procesos, uno de estos es el diseño de un plan de comunicación organizacional interna del cuál usted es parte importante. Su opinión es muy valiosa y de gran utilidad, contribuye a su bienestar y optimización de los procesos.

EDAD_____

CARGO_____

SEXO_____

AÑOS DE ANTIGÜEDAD_____

1. ¿Cuándo necesita comunicarse con un compañero de trabajo tiene la oportunidad de hacerlo en ese mismo momento?
 - a) Muy frecuentemente
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

2. ¿Se me advierte con debida anticipación sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo?
 - a) Muy frecuentemente
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

3. ¿La información que le proporciona su jefe es realmente útil para realizar satisfactoriamente su trabajo?
 - a) Muy frecuentemente
 - b) Frecuentemente
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

4. ¿La información que le suministraron en la inducción acerca de la empresa con frecuencia le resulta útil para realizar su trabajo cotidiano?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

5. ¿Con qué frecuencia la compañía utiliza la comunicación formal para informar una decisión?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

6. ¿Con qué frecuencia recibe información de la empresa a través de canales informales o rumores?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

7. ¿Sus inquietudes y peticiones son debidamente atendidas por su jefe inmediato?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

8. ¿Los canales y medios de comunicación en la empresa son suficientes y adecuados?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

9. ¿Las comunicaciones informales son sanas y bien intencionadas?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

10. ¿La empresa brinda a todos los empleados información confiable para que el trabajo se realice efectivamente?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

11. ¿Con qué frecuencia recibe usted retroalimentación de su jefe inmediato?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

12. ¿Cree usted que su jefe le debe realizar retroalimentación más a menudo para apoyar su labor?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

ENTREVISTA A DIRECTIVOS #3

Dentro de la búsqueda de excelencia, nuestra institución mantiene un constante desarrollo de procesos, uno de estos es el diseño de un plan de comunicación organizacional interna del cuál usted es parte importante. Su opinión es muy valiosa y de gran utilidad, contribuye a su bienestar y optimización de los procesos.

EDAD_____

CARGO_____

SEXO_____

AÑOS DE ANTIGÜEDAD_____

1. ¿Cuándo necesita comunicarse con un colaborador tiene la oportunidad de hacerlo en ese mismo momento?

- f) Muy frecuentemente
- g) Frecuentemente
- h) A veces
- i) Casi nunca
- j) Nunca

2. ¿Advierte los colaboradores con debida anticipación sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo?

- f) Muy frecuentemente
- g) Frecuentemente
- h) A veces
- i) Casi nunca
- j) Nunca

3. ¿La información que le proporciona a los trabajadores es realmente útil para realizar satisfactoriamente su trabajo?

- f) Muy frecuentemente
- g) Frecuentemente
- h) A veces
- i) Casi nunca
- j) Nunca

4. ¿La información que le suministra en la inducción a los trabajadores de su área acerca de la empresa con frecuencia le resulta útil para realizar su trabajo cotidiano?

- f) Muy frecuentemente
- g) Frecuentemente
- h) A veces
- i) Casi nunca
- j) Nunca

5. ¿Con qué frecuencia utiliza la comunicación formal para informar una decisión?

- f) Muy frecuentemente
- g) Frecuentemente
- h) A veces
- i) Casi nunca
- j) Nunca

6. ¿Con qué frecuencia los trabajadores de su área recibe información de la empresa a través de canales informales o rumores?

- f) Muy frecuentemente
- g) Frecuentemente
- h) A veces
- i) Casi nunca
- j) Nunca

7. ¿Las inquietudes y peticiones de sus trabajadores son debidamente atendidas por usted?

- f) Muy frecuentemente
- g) Frecuentemente
- h) A veces
- i) Casi nunca
- j) Nunca

8. ¿Los canales y medios de comunicación en la empresa son suficientes y adecuados?

- f) Muy frecuentemente
- g) Frecuentemente
- h) A veces
- i) Casi nunca
- j) Nunca

9. ¿Las comunicaciones informales entre sus trabajadores son sanas y bien intencionadas?

- f) Muy frecuentemente
- g) Frecuentemente
- h) A veces
- i) Casi nunca
- j) Nunca

10. ¿Con frecuencia brinda a todos sus colaboradores información confiable para que el trabajo se realice efectivamente?

- f) Muy frecuentemente
- g) Frecuentemente
- h) A veces
- i) Casi nunca
- j) Nunca

11. ¿Con qué frecuencia brinda retroalimentación a sus empleados?

- f) Muy frecuentemente
- g) Frecuentemente
- h) A veces
- i) Casi nunca
- j) Nunca

12. ¿Cree usted que debería realizar retroalimentación más a menudo para apoyar la labor de los colaboradores?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo